

# 生産財商社の役割再評価\*

## Reappraisal of Roles of an Industrial Distributor

竹 村 正 明

Masaaki Takemura

### はじめに

本稿の目的は、生産財商社の役割を再評価することである。本稿の問題意識は、生産財企業のマーケティング戦略にあるが、生産財商社の役割を再評価するのは、その戦略の課題をうまく指摘できることが期待されるからである。生産財企業のマーケティング戦略課題とは、長期安定的関係をどのように構築するのか、である。生産財企業は購買企業と取引を継続することで取引が制度化し、製品・生産戦略へ適応するというプロセスを経る（Hakansson ed. [1982]）。

われわれは、本稿で生産財企業のマーケティング理論から論理的に導かれるインプリケーションが時には新しいビジネスの桎梏になることを指摘する<sup>(1)</sup>。それは、後述するが、関係のダークサイドとでもいうべき特徴によってもたらされる（Anderson=Jap [2005]）。長期安定的な関係をめざそうとすればするほど、顧客への適応が強くなり、それが新しい取り組みの障害になるというのが、そこでのストーリーである。

ただ、これだけだと、いわゆる取引特定の投資によって、その顧客に合わせた製品開発と生産のバリューネットワークに埋め込まれ、イノベーション行動を制約するというよくある理解となんらかわらないだろう（代表的な理論は、Christensen [1997]）。われわれの議論にそれらへの貢献が仮にあるとするならば、それは新しいバリューネットワークが発生するのがどんなときか、についての仮説を提示することであろう。それは非常にラフな仮説ではあるが、ネットワーク論から理論的に導かれる予測である。

登場人物が多いので、ここで全体像を整理しておこう。生産財商社は、顧客と信頼を形成し、協調関係を確立することが評価されている（Anderson and Narus [1990] ; Narus and Ander-

\* 本稿は、2007年度科学研究費（基盤研究（c）17530318）の研究の一部である。本稿作成にあたって、流通科学大学商学部王怡人助教授、広島経済大学細井謙一助教授から貴重なコメントをいただいたことに感謝します。

（1） 桎梏とは非常に強い束縛のことであるが、辞書的な意味での何か（外的）に手足を縛られて動けない、というような意味ではない。むしろ、経済合理的に振舞うことで、実際には選択可能だったかもしれない選択肢を狭めているという事態を指している。

son [1987])。生産財商社が顧客である生産財企業と信頼関係を構築することで、その戦略課題の実現を促進させることが期待されるのである。ところが、生産財企業が目標を達成し、顧客との長期安定的な取引を実現すれば、他方でそれが新しいビジネスチャンスに対する制約となる場合がある。そこでも、また生産財商社は新たな役割を発揮することができるだろう。それは、実は、もともと想定されていた長期安定的取引に資する役割というよりも、それとは対立する役割かもしれないのである。ただ、生産財商社はメーカーに比べてそれがやりやすいのだ、というのがわれわれのいう生産財商社の再評価、という意味である。

この目的を達成するために、本稿は以下の構成を採用することが適切であると考え。まず、第1節として、先行研究の簡単なレビューを行なう。そこでは、生産財企業のマーケティング戦略と生産財商社の役割について支配的な見解を検討する。生産財企業のマーケティング戦略とは購買企業との長期安定的取引を実現するための適応戦略であること、他方、生産財商社の役割とは顧客との信頼を通じた協調関係の構築であることを確認する。第2節では、われわれが調査した生産財商社の役割についての事例を紹介する。第3節では、その事例の解釈を、ネットワーク論を用いて行なう。おわりに、本稿の結論から導かれる実践的なインプリケーションと将来の研究の展望を述べよう。

## 第1節 生産財企業のマーケティング

本節では、まず、本稿の立脚する生産財企業のマーケティング戦略について概要を説明する。そこでは、生産財企業のマーケティング戦略課題が、購買企業との長期安定的取引を実現することであることが確認される<sup>(2)</sup>。同様に、生産財商社の役割についても既存の支配的な見解を紹介する。ただ、問題は生産財商社の研究がわが国ではほとんどないことである。そもそも生産財企業のマーケティングがわが国ではほとんど議論されていないばかりか、生産財商社など注目されたこともないし、もちろん、理論的蓄積もない。そこで限定的であるが、アメリカで行われた生産財商社と生産財製造企業のパートナーシップについての先行研究を紹介しよう。

### 1. 生産財マーケティング戦略の概念枠組み

生産財マーケティングの戦略的課題は、購買企業と長期安定的取引を実現することである

(2) ここでの長期(Long-term)とは、経済学で用いる資本構成の変動期間では必ずしもない。どちらかといえば時間の一般的な概念で用いられている。たとえば、Kalwani and Narayandas (1995)は、長期取引の測定を「年」単位で測定している。他方、安定的(Stable)は概念的に少し不明確である。少なくとも2つの次元を含んでいると理解できる。ひとつは、取引継続性の次元である。発注がイレギュラーでなく定期的になされる場合、安定取引である、となる。もうひとつは取引相手の次元である。こちらは取引相手が長期にわたってかわらないときに安定的と表現される。この場合、発注が定期的でなくとも安定性を表現できるので、時間経過を考慮から外すことができるだろう。ただし、定義に「長期」が含まれるので、正しい定義とはならない。もっとも適当なのは、適応するかどうかで、この時ウィリアムソン流の資産特定の投資がおこなわれることになるので、長期になる。

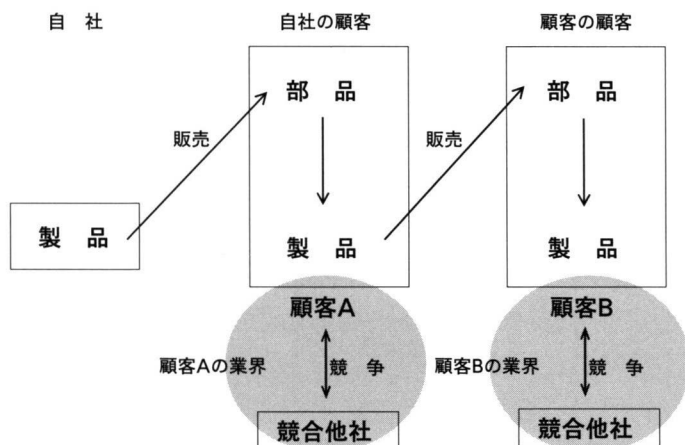


図1 生産財業の取引と競合関係概念図

(Hakansson ed. [1982])。その戦略を適応 (adaptation strategy) と呼ぶが、その中身はつまるところ顧客のニーズに応えることである。一般的にいて生産財企業のニーズとは、自社の製品性能を高めるか、製品生産コストを低減することに貢献することである。というのは、生産財企業の取引が図1のような関係にあるからである。

図1が表しているのは、本稿で想定している生産財企業の定義とその取引関係の概念図である。まず、本稿で想定しているのは製品を生産する企業である。すなわち、製造企業（メーカーと呼ぶ場合もある）である。規模を想定しやすいのは中小企業であるが、特にそれは問わない。規模が巨大な部品製造企業もあるからだ。ここでは、「自社」は「自社の顧客」よりも規模の小さい部品メーカーを想定しておこう。

自社は、自社の顧客（顧客A）に製品を販売するが、その製品は顧客Aからみれば製品に組み込まれる部品である。顧客Aは、その部品をつかって自社の製品を開発生産し、製品として販売する。ここで、顧客Aは消費者に製品を販売しても構わないが、生産財市場の特徴を表現するために、さらに顧客の顧客（顧客B）が存在すると想定する。さらに図1で表現されているのは、顧客Aと顧客Bがそれぞれ競合他社を持っていることである。顧客Aは自分の製品の競合関係がある業界で経営活動を行っている。顧客Bについても同様である。

このとき、顧客Aは顧客Bに製品（顧客Bにすれば部品）を販売するためには、顧客Bに自社の製品を高く評価される必要がある。それは、製品の品質や性能が単に高いだけではダメである。一方、単にコストが安いというのでもあまり評価はされない。このとき、焦点は、顧客Bの製品の性能向上か、生産や製品コストの低減に貢献するか、なのである。顧客Bの部品（顧客Aの製品）評価基準は、自社の製品開発生産に貢献するかどうかなのである。これは、顧客Aにしても同様であり、そのことによって自社は同じような評価を課せられることになる。

顧客の製品向上に貢献する製品を開発する、ということは、顧客の製品仕様に合わせた製品を開発するということである。自社が合わせるべきマーケティング戦略は、顧客の製品戦略なので

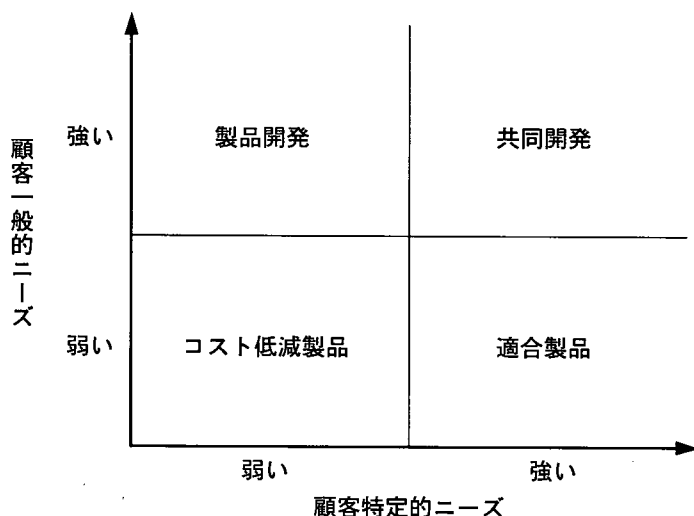


図 2 生産財マーケティング戦略の一般的枠組み  
(Hakansson ed. [1982], p. 386, Figure 6.2 を一部修正)<sup>(3)</sup>

ある。そこで、これまで支配的な生産財企業のマーケティング戦略では、顧客の問題をどのように解決するかによって 2 次元で整理できることがわかっている。代表的なアイディアは、図 2 のようになるだろう。

図 2 は、顧客のニーズには一般的な問題解決と特定的な問題解決の 2 種類があることを示している。生産財企業のマーケティング戦略とは、この顧客のニーズにミートすることなのである。顧客は、自社の製品の性能を向上させることを考えているため、まず、生産財企業は一般的に優れた製品を開発することから始める。これが左上のセル「製品開発」戦略にあたる。ある機能を達成する製品群の中で、抜きん出た性能を発揮する製品の開発に成功すれば、どんな顧客でも「それ（すなわち、部品）」を欲しがることになる。しかも、その場合は、特定の顧客に合わせた設計に修正する必要もないので、取引関係上でも有利な立場になる。たとえば、インテル社の CPU を考えてみればいだろう。この製品はコンピュータの性能を決める重要な属性のひとつなので、どのコンピュータ組み立てメーカーもインテルの CPU を必要とする。これがなければ業界で競争すらできないからだ<sup>(4)</sup>。

他方、顧客は、自分たちの競争があるので、一般的な性能を向上させる部品よりも独自の性能向上部品を必要とする。そのため、その製品はしばしば、顧客に合わせて修正が加えられる。供

(3) 原著では、製品開発は“Product development”，共同開発は“Customer development”，適合製品は“Customer adjustment”，そしてコスト低減製品は“Low price”となっている。ここでは本稿の意に沿うよう意識した。

(4) コンピュータ業界にインテルしか CPU がいないわけではないし、競合のひとつである AMD の CPU の性能が低いと言っているわけでもない。インテルと AMD の競争は非常に激しい。ただ、ここではコンピュータ組み立てメーカーが、供給能力を含め、事実上インテルの CPU を抜きに製品を生産することはできない、ということを強調するためにこのような表現にした。

給側も、そのような修正をすることで部品をより売りやすくなるからである。これがもうひとつの次元、顧客特定のな問題解決のニーズである。顧客は当然、非常に性能の高い製品を、独自に開発されることを願っている。これは図2の右上のセル（「共同開発」と表現）の戦略にあたり、しばしば共同製品開発というスタイルになるだろう。しかし、一方では、供給者はある特定の顧客だけに供給することは稀であり、大抵は、複数の顧客と取引をする。一般的に開発資源は限定的だから、複数の顧客と共同開発をたくさんはできないので、供給企業は基盤となる製品の一部を修正した部品を提供することになる。これが、右下のセルになる「適合製品」戦略である。

顧客の一般的な問題解決ニーズも特定のな問題解決ニーズも対応しない（あるいは、できない）のは「コスト低減製品」戦略である。これは、性能の低い標準品である場合もあるが、それだけでなく、いわゆる Porter 流のコストリーダーになる場合もある。顧客も高性能な製品ばかり求めているわけでもなく、一方では自社の製品のコストを低減する製品を調達する必要もあるからだ。たとえば、何らかの規格があるコネクタやコンデンサーなどは、できるだけ低コストで調達したいだろう。このとき他社に抜きんで低コストで供給できる能力がある生産財企業は、競争上有利になるだろう。

生産財企業は、顧客のこれら2つの次元に適応する戦略によって長期安定的な取引を実現しようとする。このための企業的取り組みが生産財企業のマーケティング戦略なのである。適応戦略が功を奏し、長期安定的取引が実現すると、供給企業は再び安心して、その特定顧客に適応した製品開発のための投資が可能になり、ますます購買企業の製品性能（あるいは競争力）を高めることにつながるのである。このようにして適応が長期安定的取引を可能にし、長期安定的取引はますますの適応を可能にするという相互作用が進んでいくのである<sup>(5)</sup>。

## 2. 生産財商社についての先行研究

生産財企業は概念的には購買企業の抱える問題を直接的に解決するが、実際の取引では、たとえば、商流は今でもしばしば（生産財）商社が間に入っていたり、物流も商社がやったり、物流会社アウトソーシングしたりすることが多い。特に、製品数の多い部品業界や購買量の少ない中小企業が購買企業の場合は、依然としてそれら役割は重要である。メーカーは、製品を開発生産することに特化しがちなのである。

それら役割の一方で、生産財商社は2つの目標を同時に達成する必要がある。彼らも生産財企業の一種なので、メーカーと同様に、顧客と長期安定的取引を実現することが戦略上の目標となるが、一方では、仕入れ先である生産財メーカーが彼らの顧客と長期安定的取引を実現するのに資する必要がある。この2つの長期安定的取引目標が矛盾しないようにすることが戦略上の課題

(5) 資源が行動を規定し、その行動が次の資源の蓄積につながるという相互作用の理解は、Hakansson and Snehota (1995) にみられるようにヨーロッパの生産財マーケティング研究者がする特徴である。さらにわれわれは本稿の基になる研究発表をボッコーニ大学で行った際、Chalmers University of Technology の Lars-Erik Gadde 教授より、この相互作用を指摘いただいた。記して感謝したい。

となる。ただ、残念なことに生産財商社の役割についての先行研究はきわめて少ない。長期安定的取引を考察しているわけではないが、大規模なサーベイを行った Anderson and Narus (1990) を生産財商社の理論モデルとして参考にしよう。

生産財商社は、生産財メーカーとは異なって、購買企業の問題解決ニーズに自社の製品開発を適応させながら長期安定的取引を図っていくわけではない。生産財商社は、商業なので商品の取引を中心に業務を設計する。したがって、商品の取引に対する強いコミットメントが出発点になる。このコミットメントが3つの独立変数に影響する。それらは、(1)取引相手との相対的依存関係、(2)コミュニケーション、そして(3)成果の比較水準である。パートナーシップの成果変数（したがってモデルの従属変数）は満足度である。中でも重要な因果パスは、次のようになる。取引に対するコミットメントを表現することで、コミュニケーションを密にし、信頼に基づく協調関係をつくりあげ、他方でコンフリクトを制御していく、これである。もちろん、相対的な依存関係（Emerson 流のパワー依存関係で、主に潜在的取引相手の数から生じる）がパートナーシップの戦略有効性を高め、それが満足につながるし、成果の比較水準は満足度に直接影響を与えるだろう。

そうであっても、信頼以外の変数は、実際には生産財商社が戦略的に操作可能かと言えば、決してそうではなく「モデルの中心的構成概念」であり、自社が操作可能な変数は、信頼である。彼らの議論にしたがえば、生産財商社の戦略目標は顧客の満足度を高めることであり、その手段が信頼に基づく協調——コンフリクト管理になるのである<sup>(6)</sup>。

信頼の形成が長期安定的取引にどのように貢献するかは、明示的ではないが、信頼の形成メカニズムに関する論考が参考になるだろう。たとえば、Hosmer (1990) は「(われわれは) ある社会における非公式に埋め込まれた義務に従って、その人が過去に経済取引を行った相手（あるいはグループ）が過去に行なったことがわかるなら、われわれは将来、その相手（グループのメンバー）をより信じるようになるだろう」と言う（Hosmer [1990], p. 389）。ここでは、過去の行動が信頼形成における評価に影響することが指摘されている。一方マーケティング研究における信頼形成の議論では、たとえば、Smith and Barclay (1997) が、理論的なモデルとして信頼形成の要素に「関係への投資」を挙げている<sup>(7)</sup>。

直接的には明言されていないが、信頼の形成は過去の行動や関係を維持するための投資と関係していることが示されている。ということは、信頼の形成が顧客との長期安定的取引に貢献する可能性は示唆できるだろう。

(6) 彼らの実証結果では、理論の予想とは異なって、協調関係が信頼を生み、それがコンフリクトの解決になるという因果推論が得られている。細部は多少異なるが、メーカーからみても、生産財商社からみても、協調→信頼という因果関係が指摘されている。

(7) 彼らのモデルでは、信頼行動 (trusting behavior) と知覚された信頼性 (perceived trustworthiness) を区別している。ここで言う信頼形成とは信頼行動のことである。実証では、知覚された信頼の高さが関係投資（信頼行動の表現された形を意味する）を高めることが明らかになった。知覚された信頼性は、組織の評判や戦略の見通し、職務満足度、コントロールシステム、それに目標に影響されるというモデルになっている。

## 第2節 生産財商社の取引ネットワーク活用

ここまで、生産財企業のマーケティング戦略と生産財商社の役割についての先行研究を簡単に考察した。生産財企業のマーケティング戦略は購買企業の問題解決ニーズを適応的に解決することであり、生産財商社の役割は取引を通じた信頼によりパートナーの満足を実現することであった。Anderson and Narus (1990) は、生産財商社の役割を信頼に基づく協調関係の構築に求めたが、われわれは彼らの議論とは異なって、むしろ、メーカーからの独立性にそれを求める。安定的な関係が新しいビジネスの可能性を阻害することもあるからである。

そこで、ここではそれがいったいどんな経営実践なのかを記述してみよう。それに理論的な解釈を与えることで、われわれの主張がいっそう明確になると期待されるからである。ここで登場するのは、塗料資材の商社の株式会社オーウェル（以下、オーウェル）と、電子デバイス製造企業のミクロナス株式会社（以下、ミクロナス）、そして自動車部品製造会社の株式会社デンソー（以下、デンソー）である。まず、各社のプロフィールを簡単に紹介し、ミクロナスがデンソーに半導体売り込む際にオーウェルが果たした役割を記述しよう。

### 1. ケースに登場する企業の紹介

#### オーウェル

1943年、オーウェルの前身である近江屋興業株式会社は、海江田信和、片山一朗、宮本十三四の3人によって、塗料を扱う商社として、大阪市に設立された。1947年に塗料が政府の統制物資となった。そのためオーウェルは日本政府とGHQの情報を把握するために、東京支店を開設した。それ以来、日本全国に支店網を拡大していく。支店網は重要顧客の拠点を中心に拡大されていった。顧客の要望に応えるために、取扱商品も増加した。1966年に設立したユニ電子をはじめ、多くの子会社を設立する。1992年には社名をオーウェルに変更した。新社名は近江屋興業の「O」と英語の「WELL」を合わせたものである。

2005年現在、オーウェルは、資本金8億6,000万円、年商500億円強の生産財商社に成長している。オーウェルの主力事業は、日本国内に38ヶ所の営業所と3ヶ所の調色工場を持つ塗料販売業であるが、それだけでなく、塗装機器、インテリア商品、雑貨等も取り扱っている。オーウェルは、塗料や塗装機器を販売するだけでなく、顧客企業の塗装工程の設計や管理も請け負っている。この点がオーウェルの強みである。またオーウェルは、7つの100%出資子会社を通じて、電子部品や建築材料なども扱っており、産業財の流通グループを形成している。

このケースでは、ミクロナスのホールICを既存の取引ネットワークを通じて売り込もうとしたことが記述される。

### マイクロナス

マイクロナスはヘッドクォーターをスイスのチューリッヒに置く、半導体の開発製造会社である。製造拠点は、世界中に分散しており、ドイツではフライブルグとミュンヘン、オーストリアのウィラック、オランダのニメゲンとアメリカのイリノイにある。消費者製品向けと自動車の電子部品に優れた製品を開発してきた。中でも IC とセンサーに優れている。マイクロナスのグループ全体では約 2,000 人の従業員がおり、2005 年度の売上は 8 億 4,500 万スイスフランである（1 スイスフラン約 80 円で約 676 億円）。

マイクロナスは 1993 年に「ホール効果」を持つ IC の開発に成功した。ホール効果とは、電流の流れているものに対し、電流に垂直に磁場をかけると、電流と磁場の両方に直交する方向に起電力が現れる現象のことである。この IC（ホール IC）はモノの動きを走査することに応用される。たとえば、エアコンや洗濯機のモーターの回転検出や、自動車のパワーウィンドウで、ガラスの位置検出などに用いられている。マイクロナスのホール IC はプログラムを組み込むことができるだけでなく（プログラマブル・ホール IC は 1998 年に開発に成功）、耐久性に優れ、厳しい環境条件でも動作することで評判が高かった。

このケースには、マイクロナスがホール IC を自動車部品会社にどのように売り込むのかが含まれる。

### デンソー

デンソーは世界で有数の自動車部品メーカーである。1949 年、トヨタ自動車から独立し日本電装株式会社が設立された（株式会社デンソーに社名変更したのは 1996 年である）。主にトヨタ自動車向けの電子部品を開発生産しており、燃料噴射システム、冷却装置などのエンジン関係部品、あるいはアンチロックブレーキシステム、トラクションコントロールシステム、自動車姿勢安定制御、ドアロック制御、エアバッグ、定速走行制御などの走行に関わる電子部品が主力製品である。それ以外にも、生産ロボット、透明 EL ディスプレイ、バーコードスキャナ、エアコンなどの生産財の開発生産も行っている。2005 年度の連結売上は 3 兆 1883 億になる。

このケースには、デンソーがホール IC をどのように使用するのか、が含まれる。

## 2. オーウェルのホール IC 営業のケース<sup>(8)</sup>

1999 年 2 月、オーウェル商品部にエレクトロニクス・プロジェクト（以下 E プロジェクト）が発足する。塗料業界の成長への危機感から、成長が期待されるエレクトロニクス分野へ参入し、塗料に次ぐ大きな柱になるビジネスを模索することが目的であった。もっとも、この時点では、

(8) このケースは、主にオーウェルへのインタビューによって構成されている。取材は 2005 年からたびたび行っており、どの記述がいつの記録か特定するのは難しい。インタビューは、社長をはじめ、取締役事業開発部長、事業開発部長、エレクトロニクス部部长など、延べ 20 名に及ぶ。なお、本稿での記述は主に Hosoi et al. (2007) のケースに基づく。



何か明確な意図があってエレクトロニクス分野への参入を目指したわけではなかった。あえて言うならば、同社の子会社に「ユニ電子」という電子部品商社があり、そこからミクロナスのホール IC のビジネスを紹介されたことが参入理由のひとつである。ミクロナスは 1998 年プログラマブル・ホール IC を持って独自に日本市場の参入を図っていた。しかし、まったくどこの会社も取り合わず、当時民生用電子部品で取引のあったユニ電子に生産財の取引ネットワークのあるオーウェルを紹介してもらっていた。とは言ってもオーウェルもこの市場参入にあたって、市場調査など、有望な事業分野をきちんと調査したり検討したりしたこともなかった。また同プロジェクト発足時の組織体制も、わずか 2 名の社員が配置されていただけであった。つまり、同社としては必ずしも大きな期待をしていた事業ではなかったのである。

1999 年 4 月、3 つの商品を中心に営業活動を開始することになった。E プロジェクト発足以来検討を重ね、有望な事業分野として浮上してきたのは、レジスト材料、光通信製品、ホール IC の 3 つであった。レジスト材料は、関西ペイントの持っている商品で、プリント基板業界への販売を検討した、光通信製品は、住友 3 M の持つ商品で、通信業界への販売を検討した。3 つめはミクロナスのホール IC であった。

3 つの商品分野のうち、当初有望視されていたのは、レジスト材料と光通信関連の製品であった。レジスト材料分野では立ち上げと同時に受注に成功する。プリント基板を中心としたエレクトロニクス部品メーカーのメイコーに対して、レジスト塗布装置を受注、6,200 万円の売上を達成した。しかし、この分野は液体材料から急激にフィルムへと移行する。オーウェルはフィルム化の流れに追従できず、レジスト材料ビジネスも次第に先細りとなっていった。2000 年 7 月には通信大手の DDI に対し、住友 3 M の光通信製品の受注に成功し、1,600 万円の売上を達成した。しかし、このビジネスは規格化された標準品の取引であり、性能面での差別化が難しく、激しい価格競争に巻き込まれる。供給元である 3 M が価格面で対応できなくなり、オーウェルも撤退を余儀なくされる。結果的には、3 つの商品分野のうち残ったのは、ホール IC のみであった。ただ、ホール IC は、3 つの商品分野の中では、最も事業化の可能性の低い分野だと考えられており、実際、他の 2 つの商品分野よりも事業化にはかなり手間取った。それは当初、オーウェルでは自動車産業への商品の販売とは、塗料の販売と決して異なるものではないと認識されていたからである。塗料の販売ルートがあるので、それを使って容易に取引できるものと見込んでいた。だから、ホール IC は事業としては大きな期待が持たれていなかったのである。

オーウェルは、塗料分野で取引のある自動車メーカーに部品メーカーの紹介を依頼するが、紹介に応じてくれた自動車メーカーはなかった。塗料とホール IC は、メーカー内では品質評価がまったく異なるからであった。それらの調達部門は異なっており、塗料は資材（あるいは副資材）、ホール IC は部品として位置づけられていた。既存の商売のネットワークは、事実上紹介の役割すら果たさなかった。

そこで部品メーカーに、オーウェルが直接コンタクトを試みることになった。1999 年 6 月、デンソー社内で定期的に行われている新製品の検討会に参加する機会を得ることができた。この

発表会では、機能品技術部、IC技術部、ABS技術部、電子購買部などの担当者に対してプレゼンテーションを行なうことができたが、ビジネスには結びつかなかった。しかし、ホールIC技術の可能性については理解を得ることができ、さらに営業活動を展開することとなった。各社へのプレゼンテーションの後、直接ビジネスに結びつく話はないものの、ホールICに関する技術的な問い合わせは多く寄せられるようになっていた。そこで、同年7月、オーウェルはマイクロナスと代理店契約を締結し、本格的なホールICの営業活動に取り組むことになる。

最初に、マイクロナスの技術スタッフに来日を要請し、部品メーカー各社から寄せられた質問に答えるためのプレゼンテーションを企画した。同年10月にはマイクロナスから、カンパ博士が来日し、デンソー、矢崎総業、日立、住友電工にプレゼンテーションを行った。さらにマイクロナス社からヘベレ氏が来日し、矢崎総業、日本精機、カンセイに対してプレゼンテーションを行った。すぐにビジネスに結びつく話はなかったものの、ホールICの可能性については、理解を得ることができた。

もっとも、ホールICの事業化は、必ずしも順調ではなかった。1999年の一連のプレゼンテーションで、部品メーカー各社は、ホールICの可能性については一定の理解を示してくれていたものの、採用となると躊躇するメーカーが多かったのである。ホールICは、既存の技術に比べて、コストが高かったからだけではなく、マイクロナスは日本では有名ではないメーカーだったので、供給面での不安が拭い去れなかったからである。さらに用途面でも、売り手も買い手も「それがいったい何に使えるのか」明確なイメージを持てずにいた。

ホールICは、非接触型ICであって、物体の移動をモニタリングするセンサー技術である。これを応用すれば、何らかの機械の部品同士の物理的な接点をなくし、機械的な処理を電氣的な処理にすることができることはわかっていた。部品同士の物理的な接点がなくなれば、部品の磨耗を減らすことができ故障率を低減することに貢献する。しかし、どの部品に、どのように、この技術を適用していくべきなのかという点について、誰も明確なイメージを持つことができなかった。この時点で存在していたのは「無接点化」という漠然としたイメージだけだったのである。

この無接点化という漠然としたイメージを、具体的な形にするために行動を起こしたのは、デンソーのスロットル・バルブの開発を担当する部長であった<sup>(9)</sup>。彼には、新しい行動を起こさざるを得ない理由があった。スロットル・バルブは不良率が高く、不良率を低減するようトヨタからプレッシャーをかけられていた。そしてこの高い不良率の原因が、スロットル・バルブ部品の物理的な接点部分での磨耗であることもはっきりしていた。無接点化が可能であれば不良率が減ることははっきりしていたのである。この事業を担当していた部長は、他の事業で失敗し、一旦、子会社にしばらく出向しており、ようやく本社に戻ってきてこの開発を担当することになった。

(9) スロットル・バルブとは、ガソリンエンジンのような内燃機関において、エンジンの外から取り込まれた大気や、燃料/空気の混合気のエンジン内部への流入量を調整する弁のことであるが、それを含んだ部品装置の名称である。自動車の場合アクセルを踏むと開くのがこのバルブである。高熱になり振動も激しい環境となる。

ホール IC は未知の新技术でありリスクもあったが、彼はそれを次のスロットル・バルブ開発で採用することにした。スロットル・バルブの開閉角度を走査するための部品としてホール IC を使うことにしたのである。

とはいえ、自動車部品のビジネスは、採用が決まったからといって、すぐに売上に結びつくものではない。自動車部品のビジネスはいわゆる「デザイン・イン」を特徴としており、どの部品がどこでどれだけ使われるかということが、設計段階で既に決まっている。そこで、新車種の開発やフル・モデルチェンジのタイミングに目標を合わせて、営業活動を展開していく。オーウェルとデンソーは、2001 年にフル・モデルチェンジされるウィングダムの開発に焦点を合わせていった。

2001 年 5 月、ホール IC を採用した新型の電子制御スロットル・バルブが、世界で始めて、ウィングダムに搭載されることになる。この時点では、ホール IC は月産 6,000 個程度と少量であったが、さらなる拡大が見込めるという感触があった。というのも、これまで高かったスロットル・バルブの不良率はゼロになり、トヨタ社内で表彰を受けることができたからである。一旦、性能の評価が確定すれば、一気に採用されるのが半導体業界の特性である。

これをうけて、ホール IC は、デンソーの他の事業部でも採用されるようになり、またホンダ、日産など、他の自動車メーカーでも採用されるようになっていった。2001 年オーウェルのホール IC の売上は 9,000 万円であったが、2002 年には 5 億円に急成長する。以来、2003 年に 15 億円、2004 年には 30 億円、2005 年には 50 億円と順調に成長している。この成功を受けて、E プロジェクトは、2002 年に商品部から独立し、エレクトロニクス部になる。2003 年に単年度黒字、2005 年にはこれまでの累損を解消することができた。

### 第 3 節 ネットワーク理論によるケースの解釈

ここまで生産財企業のマーケティング理論や取引の実践を考察してきた。理論的な帰結としては、生産財企業のマーケティング戦略とは長期安定的取引を実現する企てのことであり、生産財商社は、顧客との取引経験を通じて信頼を形成し顧客の満足度を高め、自分たちは長期安定的取引を実現する。

本稿で紹介したケースでは、2 つのことがわかる。ひとつは、メーカーの一般的問題解決が可能な製品を持っているからと言って、そのままそれが取引につながるわけではないことである。ミクロナスのホール IC での参入ケースはそれを意味している。生産財の場合でも企業の評判は看過することはできないようだ。他方、生産財商社のケースは過去の取引経験がほとんど役に立たないことがある場合を示している。既存のネットワークではなく、新しい取引ネットワークを構築して初めてホール IC はデンソーに評価されたのである。この問題を理解するための理論的枠組みを紹介するのが、この節の目的である。

本稿では、このケースの論点は次の 3 点にあると考えている。まず、ミクロナスがデンソーに

ホールICを売り込んだが失敗したことである。これは、取引先（デンソーの従来のスロットル・バルブ）には既存の取引ネットワークがあり、そこに新しい部品を持ち込んでもなかなか評価されないのだと理解できる。既存のスロットル・バルブを開発生産するための効率的な部品取引のネットワークができあがっているのである<sup>(10)</sup>。新しい部品（ここではホールIC）を採用するためには、スロットル・バルブの設計を一からしなければならいだけでなく、ミクロナスを含んだ部品取引ネットワークをも新たに構築する必要がある。第2に、オーウェルが既存の取引ネットワークを通じた新たな取引も失敗したことである。過去に取引があることは信頼形成に貢献するかもしれないが、それが新たな取引を保証するわけではない。3つめは、デンソー内部でもホールICを採用することは必ずしも容易でなかったことである。新技術の採用には従来のスロットル・バルブの開発者ではなかったこと、新しい車種の開発に合わせたこと、こういったある種の偶然の重なりが必要だったことである。ただし、偶然というと少々非科学的な印象を与えるので、支配的な社内ネットワークの外部でおこる事象と呼んでおこう<sup>(11)</sup>。

これら3つの論点を整理するのが本節の課題である。そこで、以下ではネットワークに関する研究を簡単に紹介し、それから、それを用いてケースがどのように解釈できるのかを示そう。

## 1. ネットワーク論

ネットワーク論の特徴は、個人（あるいは集団）の社会的行動がネットワーク構造によって規定されると考えることである。本稿でのケースでいうならば、新しい部品を採用する（社会的行動を意味する）かどうかは、その意思決定者を含むネットワークの構造に規定されるというわけである。

ネットワーク論から「構造的空隙 (structural holes)」概念を援用することが本稿の目的には適当だろう。(Burt [1992])<sup>(12)</sup>。これは「冗長度のない関係」のことである。冗長度とは、ネットワーク構成要素の間に重複する情報量のことである。たとえば、4人のメンバーがネットワークをつくっているとしよう。このメンバー全員が同じ情報を持っていればそのネットワークは冗長性が高い、となる。構造的空隙のあるネットワークは、冗長度のないつながりであるから、そこを経由しなければ異質性のある情報が手に入らない状態である。このことはそのネットワークにとっては非常に重要な意味を持つ。有益な情報をもたらすかどうかということを考えれば、異質な世界との隔たりを架橋するかどうかということが重要なのである。

直接的には構造的空隙概念を用いているわけではないが、Loane and Bell (2006) が行った

(10) この取引関係を、Christensen and Rosenbloom (1995) は Value Network と呼び、その取引関係が効率的であればあるほど、新しい技術の採用が遅れることを指摘した。

(11) われわれは決して偶然が科学になじまないとは思っていない。確率論は偶然を科学化するための工夫であるし、近年では複雑系理論が非常に難解な数学モデルを開発している (Newman et al. [2006])。われわれは、経営学における偶然の理論的扱いとして伊丹 (1986) を参照にしている。

(12) 構造的空隙概念は、Burt (1992) も告白するように、Granovetter (1973) の弱連結概念である。これらの概念の違いについては、Burt (1992) の第1章を参考にしている。

研究が、その重要性を示している。彼らは、ベンチャー企業を創業した CEO が自分の古くから持っていたネットワークとは違ったネットワークを情報源として重視しているという研究結果を得ている。Burt (1992) は、この構造的空隙が多いネットワークは、起業家的ビジネスチャンスにあふれていると指摘する (Burt [1992], p. 44)。構造的空隙は、異質な情報の入手可能性を意味するので、クリエイティブなアイデアの生まれやすさに影響する。さらには、構造的空隙は行為者の自律性にも影響する。構造的空隙の多いネットワークにいる者は、より多くの情報と選択肢を持ち、つながりが少ないので行動の自律性が高く、結果的に、ビジネスの世界ではより高い利益を得る可能性が高いと考えられる (Burt [1992], p. 46)。

## 2. ケースの理論的解釈

オーウェルが行ったのは、ホール IC の営業において、まさにこの構造的空隙を見出し、架橋したことである。図 3 は、この発見プロセスを示している。

図 3 は、オーウェルが顧客を発見するプロセスを 4 つのフェーズに分けて概念的に表現している。まず、すべてのフェーズには 3 つのクラスターが登場する。クラスターとは、部分的なネットワークであり、他のクラスターとはかなり明確な境界を持つ。たとえば、経営学で言う「業界」

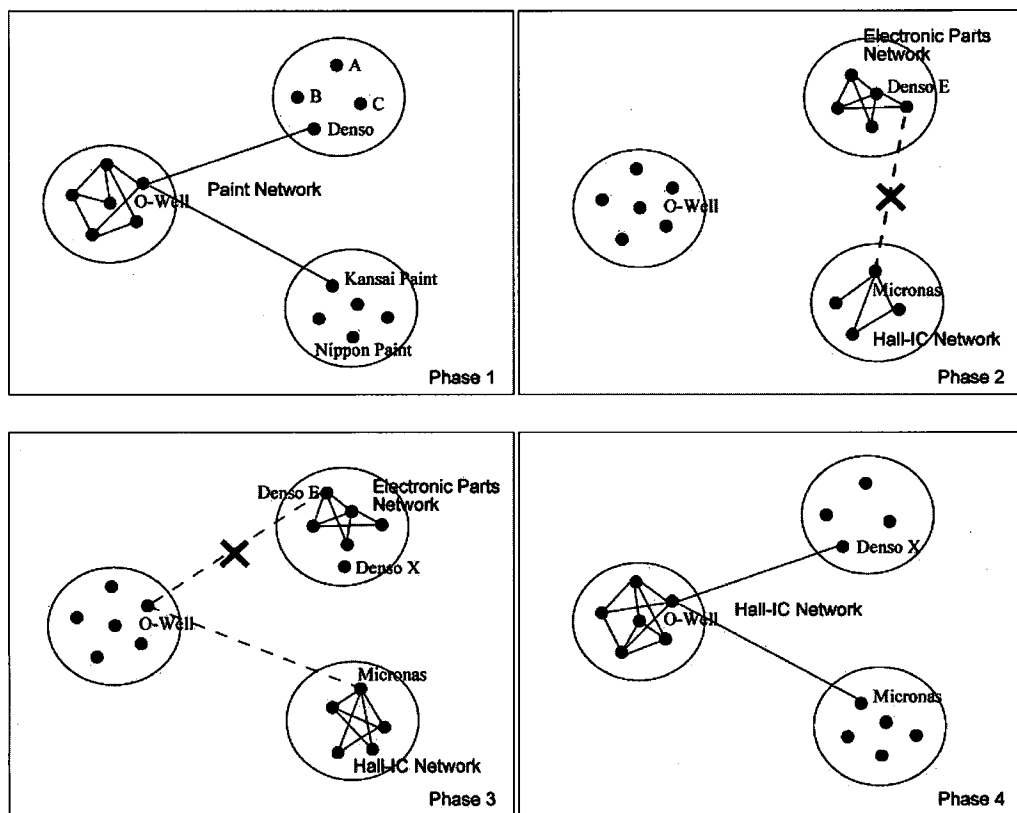


図 3 オーウェルの新しい顧客の発見プロセス概念図

などはひとつのクラスターを構成する。Phase 1 は、オーウェルが塗料のビジネスを行っている状態である。オーウェルのクラスターには塗料を供給するのに適したネットワーク構造が存在している。たとえば、塗料供給コンプレッサーやスプレーガン、調合装置などである。その一方には、デンソーのクラスターが存在する。そこにはデンソーとそれ以外の競合他社が含まれる。いわゆる自動車部品業界を想定すればよい。オーウェルは其中で、塗料の資材をデンソーに供給している状態である。もう一方には、関西ペイントや日本ペイントが競争をする塗料業界のクラスターが存在する<sup>(13)</sup>。

Phase 2 は、ミクロナスがデンソーへ独自の営業を始めたときの概念図である。デンソーのクラスターには、電子部品の効率的なネットワークがすでに存在している。たとえば、スロットル・バルブの開発にも同様なネットワークがあり、それは既存製品を開発生産するために非常に適した構造になっていることが予想される。そこにミクロナスは入り込もうとしているのである。ミクロナスのクラスターにはホール IC を供給するために適したネットワークが存在している。他方、オーウェルのネットワークには電子部品の供給ネットワークがまだ存在しない。そういうビジネスを手がけたことがなかったからである。ところが、この段階ではオーウェルは既存の塗料ネットワークを用いてホール IC も販売できると見込んでいた。

Phase 3 になってオーウェルはホール IC を供給するための有効なネットワークを持っていないことに気づくのである。まず顧客側（すなわち自動車部品会社）の購買窓口が異なっていた。塗料は資材部で購入するが、IC は購買部なのである。それぞれは独自の品質管理基準を持ち、塗料の供給体制ではその基準を満たすことができなかったのである。オーウェルは一からその供給体制をつくりださなければならなかった。しかも、デンソーのクラスターには、すでに見たように電子部品の組み立てに適したネットワークが出来上がっており、そこに新たな部品を組み込むことは困難であった。その時点でデンソーのある自動車部品にはホール IC を組み込む必要がなかったので、その供給ネットワークが必要になることもなかったのである。要するに、無用な要素が既存の効率的ネットワークに入り込もうとしている、というわけである。

ただし、Phase 3 では、構造的空隙を埋めるための重要な要素が存在している。それが DensoX である。彼は先に登場した、新しいスロットル・バルブの開発部長である。彼は、一旦子会社に出向していたように既存のネットワークには、完全に属していないのである。しかも、不良率の低いスロットル・バルブを開発する任を負っているため、高性能なホール IC を採用する誘因があったのである。オーウェルは、この DensoX に出会ったのである。このとき、DensoX とミクロナスにあった構造的な空隙が架橋されたのである。Phase 4 は、それが架橋された状態を表している。それは電子部品の Phase 1 の図と同じ構造になっているが、新しい電子部品のネットワークが構成されたのである。

(13) ここではオーウェルは関西ペイントから調達しているように描いているが、実際には、オーウェルは独立系商社なので、日本ペイントからも調達している。デンソーのある部門への供給が関西ペイントからである、という意味である。

### 3. 理論的解釈のための補足

オーウェルがデンソーにホール IC をどのように販売できたのかを、ケースを理論的に解釈することで検討してきた。構造的空隙を埋めることができるのは、2 者の間に立って既存のネットワーク構造を破壊することができる立場のものである、これが示唆されるだろう。しかし、その一方で、なぜマイクロナスは DensoX を発見できなかったのかという問題とオーウェルが DensoX を発見できたのはなぜか、という問題が指摘されるだろう。

前者から検討しよう。まず、実際にはマイクロナスの電子部品業界での評判が最大の懸案であったことがインタビューによってわかっている。優れた IC といっても売上規模でいえば 1,000 億に満たないドイツの中小企業である。国際的な部品供給が可能になるかどうかについて懐疑的にならざるを得ないだろう。ただ、それは理論的なこたえではない。理論的には、マイクロナスは既存のネットワークに入ろうとしたことを指摘できるだろう。というのは、新しいネットワークの可能性を持っている DensoX は、今度は逆にマイクロナスにとっては懐疑的な取引相手となるからである。なぜなら、彼がホール IC を採用するといったところで、彼が今度開発するスロットル・バルブが成功するかどうかの保証がないからである。マイクロナスにしてみれば、既存の、すなわち成功している何かの部品に組み込んでもらいたいのである。仮にマイクロナスが DensoX と出会っていても、ビジネスになるという評価をしなかった可能性があるのである。

では後者の問題はどうか、といえば、インタビューからのこたえは、つまるところ、偶然だ、である。マイクロナスは見過ごしたが、オーウェルはなぜ DensoX を発見できたのかの有力なこたえとして、われわれもそれには強く同意する。疑いなく、社会的な出会いは偶然である。物理法則的な運動ではあるまいし、理論的に予測された出会いなど、到底、想定することはできない。

われわれが考えるネットワーク論では、そのような問いには、しかし、ならないのだ。理論的な問いは、次のようになる。すなわち、オーウェルはマイクロナスと違って、なぜ DensoX を評価したのか、である。Phase 3 を見ればそれは明らかである。オーウェルには、維持しなければならないネットワークがなかったからである。マイクロナスはホール IC のネットワークがあり、それを維持する必要があったが、オーウェルにはネットワークがなかったのである。オーウェルは電子部品について、既存のネットワークを維持したり、破壊したりするコストを負担することがなかったからである。このコスト負担を想定すれば、マイクロナスが DensoX との取引する評価と、オーウェルがする評価は、おそらくオーウェルのほうが相対的に高くなるだろう。マイクロナスは、ホール IC の供給ネットワークを維持するだけのビジネスの規模を最初から期待し、他方、オーウェルはもともとホール IC ビジネスで稼がねばならない期待額が大きくなかったのだ。だから仮に DensoX とのビジネスが小規模でも、取り組むことができたのである。

## おわりに

本稿は、生産財企業のマーケティング戦略課題である長期安定的取引の達成が必ずしも有効ではないことがある、ことを指摘してきた。そのとき生産財商社が再び役割を発揮するケースを考察した。理論的に定式化された表現にはまだ程遠いので、理論的な貢献を強調することはできない。ただ、理論的仮説として、実証されたならば理論的に貢献できそうないくつかの可能性と実践的インプリケーションを指摘しよう。

まず、長期安定的取引といってもかなり個別製品に限定される可能性がある、という指摘が可能である。もちろん、これは逆の場合もあって、ある部品を納めていたから他の部品も供給できるというケースもあるだろう。したがって、理論仮説的な知見としては販売のチャネルが異なることと製品の評価がまったく異なることがある、というぐらいに収めておくのが適当であろう。

もうひとつ、長期安定的取引が有効でない場合は、ケースで見たように、それを促進させることで、ネットワークの維持コストを高めている可能性があることである。Anderson and Jap (2005) は、それをネットワークのダークサイドと呼んだ。彼らは、長期安定的取引をすればするほど、その取引のオペレーションコストが低下し競争優位になるが、他方では新しい取引技術の導入が遅れることがあることを指摘する。われわれがケースで指摘したのはこの状態である。確立した支配的な取引ネットワークを再構成することは、ほとんど不可能である。それは、そのネットワークが効率的であればあるほど、新たな参加者を加える限界コストが飛躍的に高まるからである。ネットワークは、単なるダイアドな関係ではなく、その取引の背後の取引にも、そしてその背後の取引の背後の取引にも影響を与えるからである (Emerson [1962])。Anderson et al. (1994) のように既存の支配的な生産財マーケティング戦略は、ダイアドな関係を想定して理論化されてきたが、ネットワーク論で再解釈すれば、また別の戦略が指摘できるかもしれない。たとえば、ネットワーク論の興味深いところは、取引相手の取引相手が変わることで、たとえば、ダイアドのパワー関係が急に変化する場合があることである。ダイアドの取引相手だけを見ていては、戦略が有効にならないことがあるのである。

しかし実際には、生産財製造企業に対して目の前の顧客（ダイアドな関係）を差し置いてネットワークの構造変化を予測せよという指摘は、理論的にはともかく、実践的にはほとんど意味をもたないだろう。実践的なインプリケーションとしては、少々矛盾しすぎているからだ。そこで本稿の帰結からは生産財商社の役割を再評価することが指摘できるだろう。それは単に商流や物流をアウトソースし、固定費を変動費化するというだけではない。むしろ、ビジネスのパスファインダーとしてである。商社は製造企業とは異なり固定的な投資をあまり必要としないので、バリューネットワークの束縛を、製造企業ほどには課せられないだろう。もちろん、取引ネットワークは固定的な投資で表現されるわけではないので、あくまで相対的には、という限定的つきではある。そこで、既存の取引を想定しないビジネスを考えることができやすい、という示唆が与え



られそうである。生産財製造企業は、顧客とダイアドで長期安定的取引を促進し、他方で、新規ビジネスには生産財商社のネットワーク解放性を有効に活用することが指摘できるだろう。

#### 引用文献

- Anderson, Erin and Sandy D. Jap (2005), "The Dark Side of Close Relationships," *Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 75-82.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
- Anderson, James C., Hakan Hakansson, and Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 1-15.
- Burt, Ronald (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Christensen, Clayton M. and Richard S. Rosenbloom (1995), "Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network," *Research Policy*, Vol. 24, No.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41.
- Granovetter, Mark S. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Hakansson, Hakan (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Hakansson, Hakan and Ivan Snehota (1995), *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge.
- Hosoi, Ken-ichi, Wang Ye-jen, and Masaaki Takemura (2007), "Is Good Relationship Really Good?," Paper Presented in 2nd International Conference on Business Market Management, Delft, The Netherlands.
- Hosmer, Larue Tone (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
- 伊丹敬之 (1986) 「イノベーションにおける偶然と必然」 今井賢一編『イノベーションと組織』所収, 東洋経済新報社
- Kalwani, Monohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off For Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1-16.
- Loane, Sharon and Jim Bell (2006), "Rapid Internationalization among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand," *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 467-485.
- Narus, James A. and James C. Anderson (1987), "Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizon*, Vol. 30, No. 5, pp. 34-42.
- Newman, Mark, Albert-Laszlo Barabasi, and Duncan J. Watts (eds.) (2006), *The Structure and Dynamics of Networks*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 3-21